



2019

ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADO DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DISSAN S.A.S HACIA EL MERCADO PERUANO. (ALMACENES BATA)

AUTORES:

**MAIRA ALEJANDRA GÓMEZ
VIANEY CAÑÓN MARTINEZ
YINETH ANDREA RAMOS
YENNY CONSTANZA SANCHEZ SALAMANCA**

**Trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en
Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos**

DIRECTOR DE TRABAJO: ANDRES PAZ ORTEGA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN
SOCIAL Y ECONÓMICA DE PROYECTOS**

BOGOTÁ D.C.



Título: ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE CALZADO DE LA EMPRESA MANUFACTURAS DISSAN S.A.S HACIA EL MERCADO PERUANO. (ALMACENES BATA)

Title: VIABILITY STUDY FOR EXPORT PROCESS OF SHOES MANUFACTURAS DISSAN S.A.S TOWARDS THE PERUVIAN MARKET. (BATA WAREHOUSES)

AUTORES:

**MAIRA ALEJANDRA GÓMEZ
VIANEY CAÑÓN MARTINEZ
YINETH ANDREA RAMOS
YENNY CONSTANZA SANCHEZ SALAMANCA**

**Trabajo de grado para obtener el Título de Especialista en
Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos**

DIRECTOR DE TRABAJO: ANDRES PAZ ORTEGA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN
SOCIAL Y ECONÓMICA DE PROYECTOS
BOGOTÁ**



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Declaración de autoría.

Nosotras, MAIRA ALEJANDRA GÓMEZ, identificada con cedula de ciudadanía No: 53.089.647 de Bogotá D. C.; VIANEY CAÑON MARTINEZ, identificada con cedula de ciudadanía No: 53.007.741 de Bogotá, YINETH ANDREA RAMOS, identificada con cedula de ciudadanía No: 1.026.266.140 de Bogotá D. C. y YENNY CONSTANZA SANCHEZ SALAMANCA, identificada con cedula de ciudadanía No: 51.997.799 de Bogotá, estudiantes de la Especialización en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos, perteneciente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia. En relación con la presentación del trabajo de síntesis, aplicada presentado y sustentado con el objetivo de obtener el título de especialista en n Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos. En tal sentido, manifestamos la originalidad de la conceptualización del trabajo, interpretación de datos, elaboración de la propuesta, dejando establecido que aquellos aportes intelectuales de otros autores se han reconocido a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

Para que así conste se firma la presente a los dieciocho (18) días del mes de junio del 2019

MAIRA ALEJANDRA GOMEZ
CC: 53.089.647 de Bogotá.

VIANEY CAÑON MARTINEZ
CC: 53.007.741 de Bogotá.

YINETH ANDREA RAMOS
CC: 1.026.266.140 de Bogotá.

YENNY CONSTANZA SANCHEZ SALAMANCA
CC: 51.997.799 de Bogotá.

Índice de Contenido

Capítulo 1. Resumen Ejecutivo.....	8
1.1 Justificación.....	8
1.2 Problema.....	8
1.3 Objetivo General	9
1.4 Objetivos Específicos específico	9
1.5 Pregunta	9
1.6 Descripción Preliminar del Producto.....	10
<i>1.6.1 Producto</i>	<i>10</i>
1.7 Metodología	12
1.8 Futuro General del Sector al Cual Pertenece la Iniciativa Propuesta	13
Capítulo 2. Estudio Administrativo	14
<i>2.1.1 Misión.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.2 Visión.....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.3 Valores</i>	<i>14</i>
<i>2.1.4.1 Sector del Calzado Colombia.</i>	<i>15</i>
<i>2.1.5 Objetivos Estratégicos</i>	<i>16</i>
<i>2.1.5.1 Objetivos Tácticos</i>	<i>16</i>
<i>2.1.5.2 Objetivos Operacionales.....</i>	<i>16</i>
<i>2.1.6 Know How</i>	<i>16</i>
Capítulo 3. Estudio Técnico	17
3.1 Ingeniería del proyecto	17
3.1.1 Proceso Productivo	17
3.1.2 Necesidades de equipos y muebles	18
3.1.3 Distribución Actual de la Planta	18
3.1.3.1 Espacio u área de propuesta	20
3.1.4 Análisis del Proceso Productivo	23
3.1.5 Diagrama de Flujo de procesos.....	24
.....	24
Capítulo 4. Estudio de Mercado	25

<i>4.1 Investigación de mercado</i>	25
<i>4.2 Análisis de la Demanda-Social, Demográfica, Económica y Cultural</i>	26
<i>4.3 Nicho de mercado</i>	26
<i>4.4 Determinación del Precio</i>	27
<i>4.5 Pronostico De Ventas</i>	27
<i>4.5.1Estrategias De Distribución</i>	28
<i>4.5.2 Estrategias De promoción</i>	29
<i>4.5.3 Publicidad.Marketing Mix</i>	30
<i>4.5.4 Publicidad. De Fidelización</i>	30
Capítulo 5. Estudio Financiero	31
<i>5.1 Inversiones del Proyecto</i>	31
<i>5.2 Ingresos</i>	32
<i>5.3 Costos de la Operación</i>	32
<i>5.4 Financiación de Crédito</i>	33
<i>5.5 Proyección de Estados de Resultados.....</i>	33
<i>5.6 Evaluación Financiera</i>	34
<i>5.6.1 Valor Presente Neto</i>	34
<i>5.6.2 Tasa Interna de Retorno</i>	35
<i>5.6.3 Relación Costo / Beneficio</i>	35
<i>5.6.4 Periodo de Recuperación de la Inversión.....</i>	36
Capítulo 6. Análisis Global de Resultados.....	36
Recomendaciones	37
Referencias	38

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Manufacturas Dissan S.A.S.(2019). Elaboración del catálogo de productos	10
Ilustración 2. Manufacturas Dissan S.A.S. (2019). Elaboración del catálogo de productos.	10
Ilustración 3. Manufacturas Dissan S.A.S.(2017). Productos ya elaborados.	11
Ilustración 4. Manufacturas Dissan S.A.S. (2017). Participación en Leather show.	12
Ilustración 5. Procesos y Subprocesos de manufacturas DISSAN SAS	17
Ilustración 6. Planta de Producción manufacturas DISSAN SAS	19
Ilustración 7. Diagrama de Proximidad.....	20
Ilustración 8. Distribución del Área propuesta	20
Ilustración 9. Recorrido del proceso de Producción	22
Ilustración 10. Flujo de Procesos	24
Ilustración 11. Marketing Mix.....	30

Índice de Tablas

Tabla 1. Equipo requerido para producción manufacturas DISSAN SAS	18
Tabla 2. Optimización de tiempo.....	23
Tabla 3. Determinación del Precio.....	27
Tabla 4. Pronostico de Ventas	27
Tabla 5. Inversión del Proyecto	31
Tabla 6. Ingresos.....	32
Tabla 7. Costos de Operación.....	32
Tabla 8. Financiación de Crédito.....	33
Tabla 9. Proyección de Resultados	33
Tabla 10. Evaluación Financiera	34
Tabla 11. Valor Presente Neto.....	34
Tabla 12. Tasa Interna de Retorno	35
Tabla 13. Relación Costo / Beneficio	35
Tabla 14. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	36

Capítulo 1. Resumen Ejecutivo

1.1 Justificación

En la década de 1990, en Bucaramanga, surge la industria de calzado para Colombia, es en ésta ciudad donde inician los primeros talleres de calzado, en la actualidad la industria del calzado está conformado por empresas que fabrica, importa, comercializa, exporta calzado donde se destaca las botas y botines para dama.

La Asociación Colombiana de Industriales del Calzado – ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, 2019) es una entidad gremial sin ánimo de lucro, que busca la integración del sector y su objetivo principal es la protección, desarrollo, crecimiento, de la industria colombiana de calzado dentro y fuera del territorio nacional.

A nivel de normatividad se encuentra la Resolución número 0933 de 2008 *“Por la cual se expide el Reglamento Técnico sobre etiquetado de Calzado y algunos Artículos de Marroquinería, y se derogan las Resoluciones 0510 de 2004 y 1011 de 2005”*¹. De acuerdo a lo estipulado en esta norma, el artículo 6 determina los requisitos para el etiquetado del calzado, partiendo por el número de registro del fabricante, otorgado por la superintendencia de industria y comercio.

1.2 Problema

La empresa MANUFACTURAS DISSAN S.A.S tiene 19 años de experiencia en el mercado colombiano en la fabricación y comercialización de botas y botines para dama, sin embargo, en los últimos años se ha visto enfrentada a varios problemas dentro de los que se destacan el fracaso en un proceso de exportación, una negociación no pagada y la entrada de productos extranjeros de bajos precios y que ha venido afectando sus ventas.

¹ MinComercio, Resolución 0933 de 2008 (21 de abril de 2008).

Sin embargo, gracias a la larga experiencia de la empresa, la calidad y las buenas relaciones comerciales al interior del país, ha logrado sostenerse en el mercado, se tiene ahora como objetivo principal incursionar en el mercado peruano. Por lo tanto el objetivo de este proyecto es establecer un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad de la exportación y las repercusiones monetarias que implicaría para la compañía.

Perú es el tercer país de mayor extensión en América del Sur, después de Brasil y Argentina, situándose así entre los 20 países más extensos del planeta. En Perú, no existe restricciones de ningún orden para la mayoría de los productos.

La empresa MANUFACTURAS DISSAN S.A.S se encuentra afiliada a la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado – ACICAM, donde en constantes eventos son partícipes, como es el caso de ferias y ruedas de negocio.

1.3 Objetivo General

Determinar la viabilidad para el proceso de exportación de calzado (botas y botines para dama) de la empresa Manufacturas Dissan S. A. S. para la compañía INDUSTRIAS MANISOL (Almacenes Bata) en Perú.

1.4 Objetivos Específicos específico

- Precisar si la capacidad instalada y niveles de producción de la Empresa Manufacturas DISSAN S.A.S está preparada para la exportación de calzado para la compañía INDUSTRIAS MANISOL (Almacenes Bata), en Perú.
- Establecer en base al estudio de mercado si es viable o no exportar calzado hacia Perú para INDUSTRIAS MANISOL (Almacenes Bata),
- Realizar estudio financiero con el fin de definir la viabilidad para la exportación.

1.5 Pregunta

¿Es viable realizar exportación de calzado hacia el Perú para la INDUSTRIAS MANISOL (Almacenes Bata)?

1.6 Descripción Preliminar del Producto

1.6.1 Producto

La actividad de Manufacturas Dissan S.A.S., es la fabricación y comercialización de calzado en cuero para dama botas y botines, la organización ofrece sus productos en una gran variedad de modelos, adaptándose a las diferentes tendencias que se presenta en el mercado, en cada una de sus marcas.

A continuación, se presenta la clasificación más relevante con la que cuenta actualmente la empresa. Los tipos de calzado están clasificados en botín, bota larga y bota extra larga

Ilustración 1. Manufacturas Dissan S.A.S.(2019). Elaboración del catálogo de productos



Fuente: Manufacturas Dissan S.A.S.

Ilustración 2. Manufacturas Dissan S.A.S. (2019). Elaboración del catálogo de productos.



Fuente: Manufacturas Dissan S.A.S.

Los productos son elaborados con materia prima de excelente calidad, cueros de un calibre acorde al diseño (Napap, ante, nobuk, etc.); e insumos tales como punteras y contrafuertes de alta durabilidad y buena rigidez, la cual no permite que el calzado se deforme en la flexión al caminar, pegantes acuosos que aportan al medio ambiente y un pegue excelente, plantillas de inyección para dar firmeza y la colocación de un sistema de confort, que le aporta suavidad y comodidad. Y por último la tecnología que arma y estiliza el diseño.

A continuación, se muestran fotografías de los diferentes productos elaborados por la compañía.

Ilustración 3. Manufacturas Dissan S.A.S.(2017). Productos ya elaborados.



Fuente: Manufacturas Dissan S.A.S.

La Empresa Manufacturas Dissan presenta sus colecciones de los últimos productos desarrollados, con su activa participación en las ferias empresariales realizada cada año en Corferias, Igualmente participa en desfiles de moda donde expone sus nuevas tendencias, basados en la técnica italiana.

Ilustración 4. Manufacturas Dissan S.A.S. (2017). Participación en Leather show.



Fuente: Manufacturas Dissan S.A.S.

Para la exportación del producto se utiliza el siguiente código arancelario:**6403.59.00.00**: Calzado, polainas y artículos análogos; partes de estos artículos. Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (Dirección de impuestos y aduanas Nacionales de Colombia, s.f.).

1.7 Metodología

La metodología propuesta es desarrollar un muestrario de 10 referencias para dar a conocer el producto a la Compañía Industrias Manisol. (Almacenes Bata), con el fin de llegar a los requerimientos que exige el perfil de su cliente, ofreciendo importancia a su marca.

Bata podrá solicitar rediseño acorde a su mercado, se hará basados en un estudio previo y una vez elijan los diseños a elaborar se pretende ocupar la capacidad instalada restante de la empresa, llegando a sus 180 locales ubicados en distintas localidades del estado peruano. Esta experiencia es gracias a que Manufacturas Dissan ya tiene un vínculo comercial con el cliente en Colombia, sería el primer paso para llegar a éste país latinoamericano y más adelante poder incursionar con otras marcas.

Este proyecto se apoya de la guía propuesta por Procolombia, quienes ofrecen a la Empresa Manufacturas Dissan SAS una ruta exportadora para llevar el paso a paso, y las capacitaciones correspondientes de preparación en todo el proceso de exportación con el fin de tener el conocimiento, la agilidad en que los productos lleguen a su destino evitando contratiempos y lograr ser competitivos.

1.8 Futuro General del Sector al Cual Pertenece la Iniciativa Propuesta

La economía peruana, en los últimos años ha tenido un dinamismo estable en su economía ya que ha mantenido el porcentaje del PIB estable entre un 3% y 5% (BID, 2019)². Esto debido al que país está atravesando un crecimiento económico favorable, donde se espera que se mantenga el crecimiento del PIB en un 4% anual. De acuerdo con lo anterior se evidencia que la calidad de vida de los habitantes ha venido mejorando en los últimos años, así como su consumo interno. De acuerdo con lo anterior, se ha acelerado la construcción de centro comerciales en el país, en el cual la empresa Bata, se ha posicionado en la colocación de 180 puntos de ventas en todo el país, incrementando las ventas de calzado formal y posicionamiento de la marca en el consumo de calzado, por otra parte, los indicadores de exportación se evidencia el crecimiento entre a partir del 2008 pasando de 31 millones de dólares a 47 mil millones en el 2018, así como en las importaciones Perú para el año 2017 fueron de 38 mil millones de dólares. Para el 2017 se importó en calzado de cuero un total de \$87.3 millones de dólares un 0.22% correspondiente al calzado, de los cuales los países con mayor importación fueron China, Vietnam e Indonesia. Teniendo en cuenta este panorama y la estabilidad económica que atraviesa el país, Perú se hace atractivo para hacer las negociaciones de venta de calzado formal, ya que está atravesando una apertura en la introducción de las nuevas tendencias de calzado y moda, lo cual facilita la publicidad del producto en el interior del país³ (ICEX, 2019).

² Banco Interamericano de Desarrollo – BID. 2019

³ ICEX España Exportaciones e Inversiones

Capítulo 2. Estudio Administrativo

A continuación, se realiza una socialización de la plataforma estratégica de la empresa Manufacturas Dissan S.AS:

2.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades de confort, diseño y precio de la población femenina, que busca calzar elegante y estar a la vanguardia de la moda, fabricando calzado especialmente botas y botines con diseño original y de manera muy productiva, basados en técnicas industriales de talla mundial, en un ambiente de respeto, crecimiento de las personas y las medidas de protección ambiental

2.1.2 Visión

Ser la empresa Industrial Colombiana de calzado, modelo de productividad y eficiencia en los procesos, con reconocimiento por la calidad sostenida de sus productos y ventas a nivel internacional del 40% de la producción anual, fomentando el desarrollo y estabilidad financiera de la compañía y de nuestros colaboradores.

2.1.3 Valores

Confianza: Ejercemos a nivel interior un ambiente laboral amistoso y lo reflejamos a nuestros clientes

Garantía: Ofrecemos la mejor asistencia como muestra de la calidad en nuestros productos.

Honestidad: Integridad y transparencia

Trabajo en equipo: Buscamos que el personal actúe en diferentes roles y se comprometa hacia el logro de los objetivos personales y corporativos

2.1.4.1 Sector del Calzado Colombia.

La Asociación Colombiana de Industriales de calzado en cuero y sus manufacturas (ACICAM), el pasado mes de enero de 2019, genera informe titulado ¿Cómo va el sector?, donde se define que, durante el año 2018, no fue el mejor para el sector, toda vez que fue un año negativo, según lo estipula la según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET)⁴ (DANE, 2019).

Así mismo, el informe refleja, que durante el mes de enero de 2019, la producción y ventas de calzado arroja una conducta positiva, donde se evidencia pedidos de productos de dotación y escolares.

Ahora bien, con relación al comercio exterior, se puede decir de acuerdo al informe, para el mes de enero, la exportación de calzado y sus partes, por 2.3 millones de dólares, esto refleja un importante aumento en comparación con las exportaciones realizadas en la vigencia anterior.

Por otro lado, es preciso señalar las cifras, registradas en el informe en cuanto a la exportación de calzado terminado, donde se indica aumento en la cantidad de pares, un total de 119.0000, así mismo, indica que esto se debe al aumento de las ventas en los países como Perú, México, Ecuador, Chile y Reino Unido.

Dentro de este marco, el informe revela que, a nivel Nacional, los primordiales departamentos importadores de calzado terminado durante el mes de enero, fueron Bogotá y Cundinamarca con un 40%, sigue el departamento del Bolívar con un 28%, continua Valle del Cauca con un 15% y finaliza Caldas y Atlántico con un 5%.

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Encuestas – DANE. 2019, Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET)

2.1.5 Objetivos Estratégicos

Incremento de las ventas a través de las futuras exportaciones hacia Perú y continuar incursionando en otros mercados que permitan mantener una producción constante y generación de empleo.

2.1.5.1 Objetivos Tácticos

Lograr ocupar en su totalidad la capacidad instalada de la empresa a 3600 pares mensuales antes del 2023.

2.1.5.2 Objetivos Operacionales

Contribuir al incremento de la rentabilidad y buscar la satisfacción de los clientes se incremente en un 90%

2.1.6 Know How

La empresa Manufacturas Dissan SAS, debido a su trayectoria ha adquirido ciertas habilidades y destrezas en lo que se refiere a la elaboración del calzado, y a pesar de su tecnología conserva la elaboración artesanal. Esta combinación entre lo tecnológico y lo artesanal les ha especializado en la línea de las botas y botines, ofreciendo al interior del mismo, técnicas y materiales de alta duración para dar confort y evitar así el maltrato en el talón o arco del pie, debido a la altura del tacón. A su vez brinda comodidad en tacones de baja altura.

También es importante el corte en la elegancia de la pierna que ajusta, estiliza y moldea, utilizando en el proceso de montaje la horma especializada para la bota.

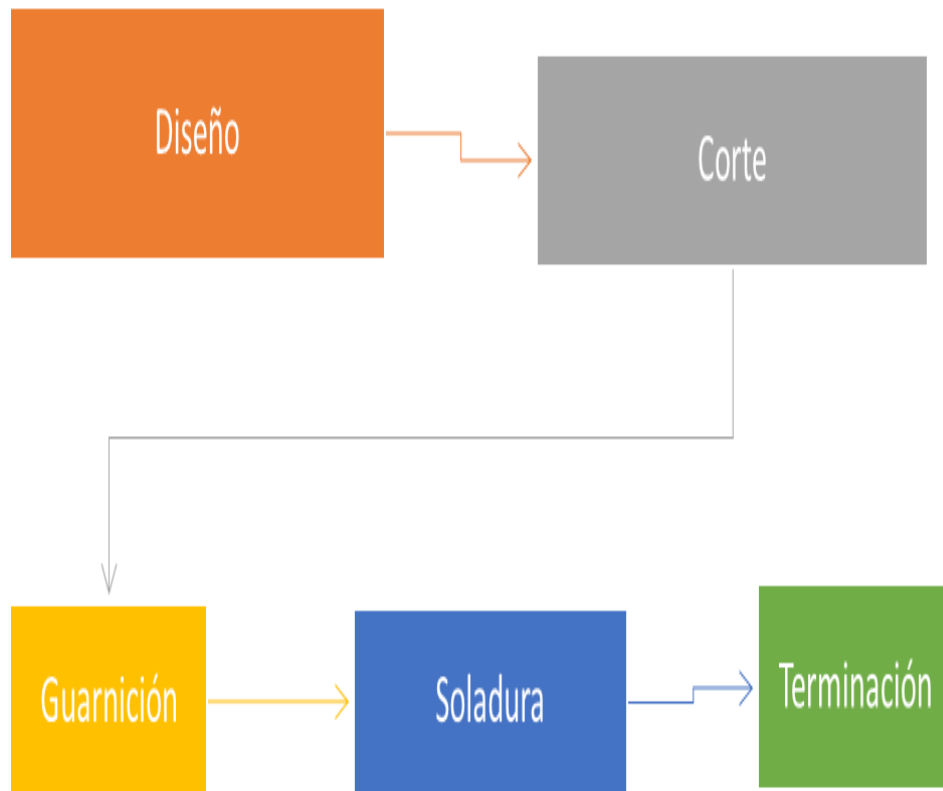
Capítulo 3. Estudio Técnico

3.1 Ingeniería del proyecto

3.1.1 Proceso Productivo

Manufacturas DISSAN S.A.S fabrica y comercializa calzado, bota y botín para dama elaborada en cuero, para ello, lleva a cabo una serie de procesos, de gran importancia, así mismo, desarrolla algunos subprocesos que son apoyados en cargos auxiliares como son: Diseño, Corte, Guarnición, Soladura y terminación.

Ilustración 5. Procesos y Subprocesos de manufacturas DISSAN SAS



Fuente: Elaboración propia

El proceso de producción de Manufacturas DISSAN S.A.S, se realiza en cadena, es decir, por modelos, bajo módulos de producción.

3.1.2 Necesidades de equipos y muebles

Equipos requeridos para la producción de calzado para dama.

Tabla 1. Equipo requerido para producción manufacturas DISSAN SAS

PROCESO	MAQUINARIA	CANTIDAD OPERARIO POR PAR
Corte	Cambradora	50 Pares diarios
Materia prima. Forros y cueros	Fusionadora	
Guarnición	Desvastadora	10 Pares diarios
Insumos: Cremalleras, slyders, solución, embones, ojales y demás accesorios según sea el diseño.	Zigzadora	
	Máquina de Guarnecer de poste	
	Máquina de Guarnecer de poste (Duco)	
	Máquina de Guarnecer doble aguja	
	Dobladilladora	
	Martillo (Sentarcosturas)	
	Embonadora (Cinta de Refuerzo)	
	Aplicadora de latex	
	Remachadora	
Soladura	Refiladora de plantillas	30 Pares diarios
Insumos: Plantilla, trompas, contrafuertes, suelas, tacones, pegantes, tornillos y hormas.	Preformadora de trompas	
	Aplicadora de trompas	
	Preformadora de talón y puntera	
	Sofrion	
	Pulidora	
	Pegadora de suela	
	horno	
	Taladro	
	Clavadora de tacones	
Terminación	Pierna	70 Pares diarios
Insumos: Tintas, Betún, (Ver lista de productos de terminación.	Sofrioni de mano	
	Cepillo eléctrico	

Fuente: Elaboración propia

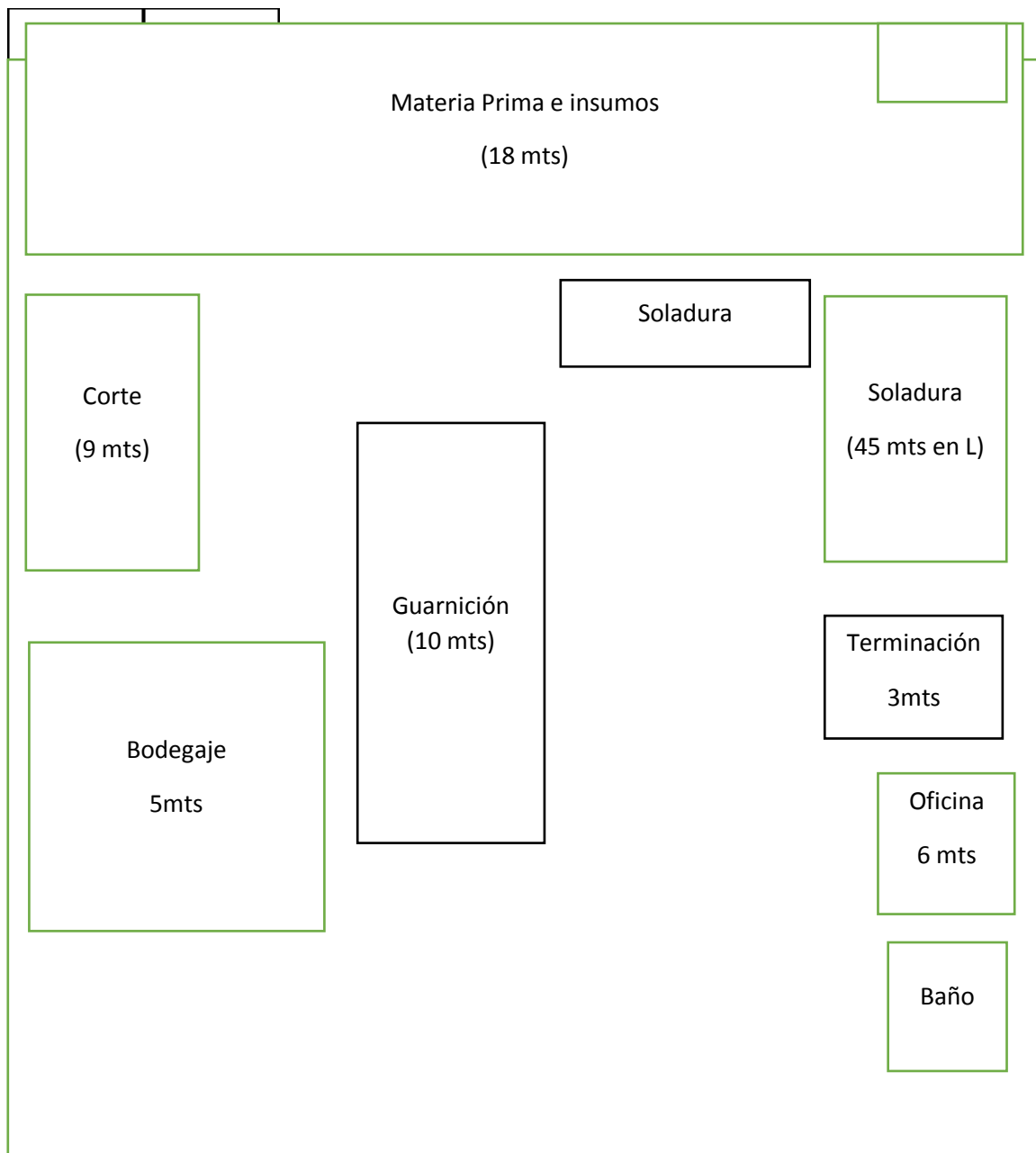
3.1.3 Distribución Actual de la Planta

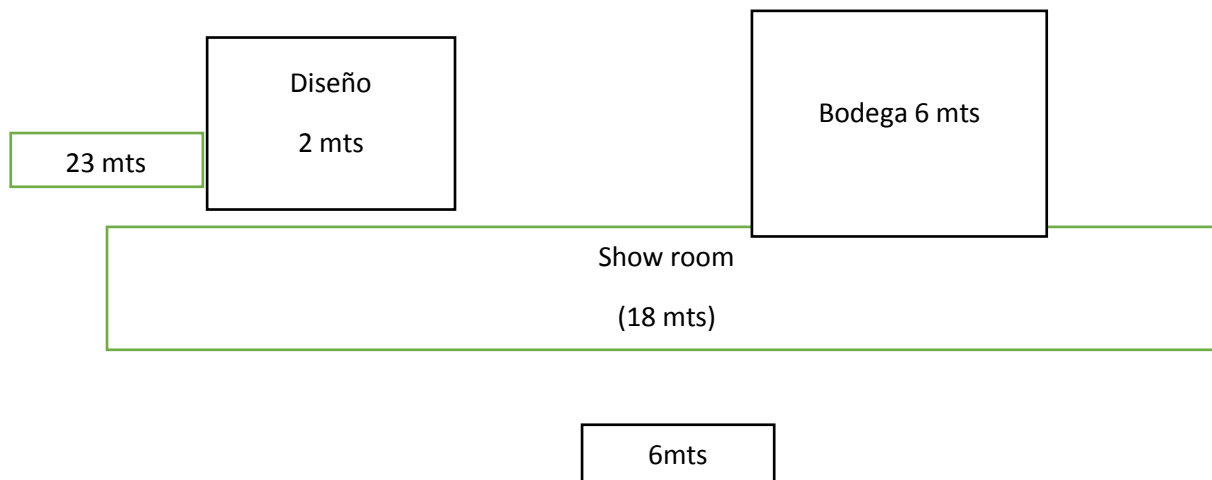
Actualmente la planta se encuentra distribuida para que el proceso se realice en forma de cadena, con el fin de ahorrar tiempos y movimientos, y que la producción no genere retrasos.

El proceso de diseño y patronaje se realiza con el fin de suplir la necesidad de los clientes con estándares de alta calidad, para ello Manufacturas DISSAN S.A.S, basados en la moda, incorpora en sus productos aspectos relacionados con la salud y el confort para los usuarios.

Área de espacio: 128 m².

Ilustración 6. Planta de Producción manufacturas DISSAN SAS



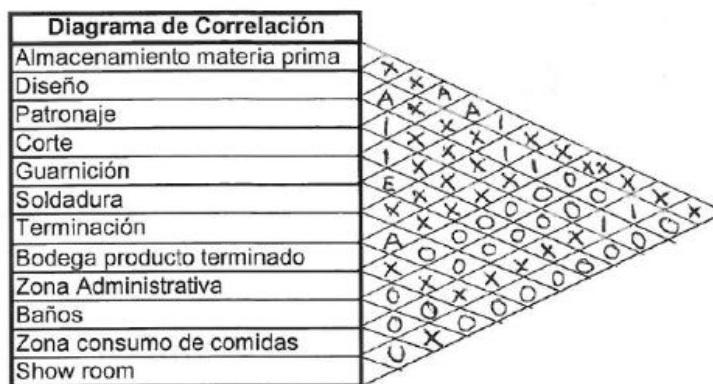


Fuente: Elaboración propia

3.1.3.1 Espacio u área de propuesta

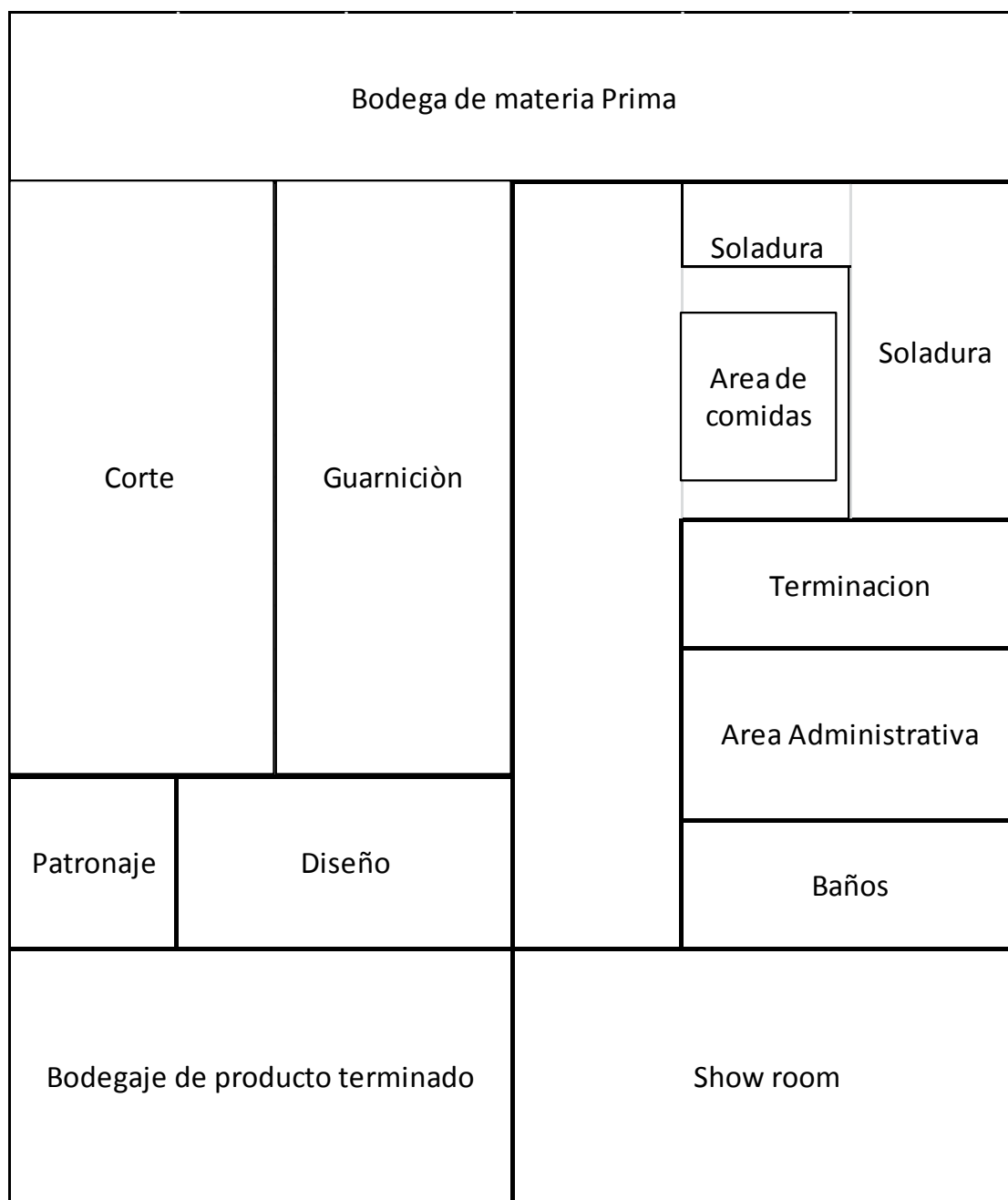
Ilustración 7. Diagrama de Proximidad

LETRA	ORDEN DE PROXIMIDAD	VALOR
A	Absolutamente importante	
E	Especialmente importante	
I	Importante	
O	Ordinario o normal	
U	Sin importancia	
X	Indeseable	
XX	Muy indeseable	



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 8. Distribución del Área propuesta



Fuente: Elaboración propia

tabla de colores que representa la importancia de la cercanía en planta de ciertas áreas de la empresa, como es el caso de corte que debe estar cerca de patronaje y bodega de materia prima o el movimiento indeseable entre el área administrativa y el bodegaje de materia prima.

3.1.4 Análisis del Proceso Productivo

Con base al análisis de tiempo estándar del proceso productivo de Manufacturas Dissan S.A. se elabora el análisis del proceso productivo, con el fin de optimizar tiempo y se detalla a continuación:

Tabla 2. Optimización de tiempo

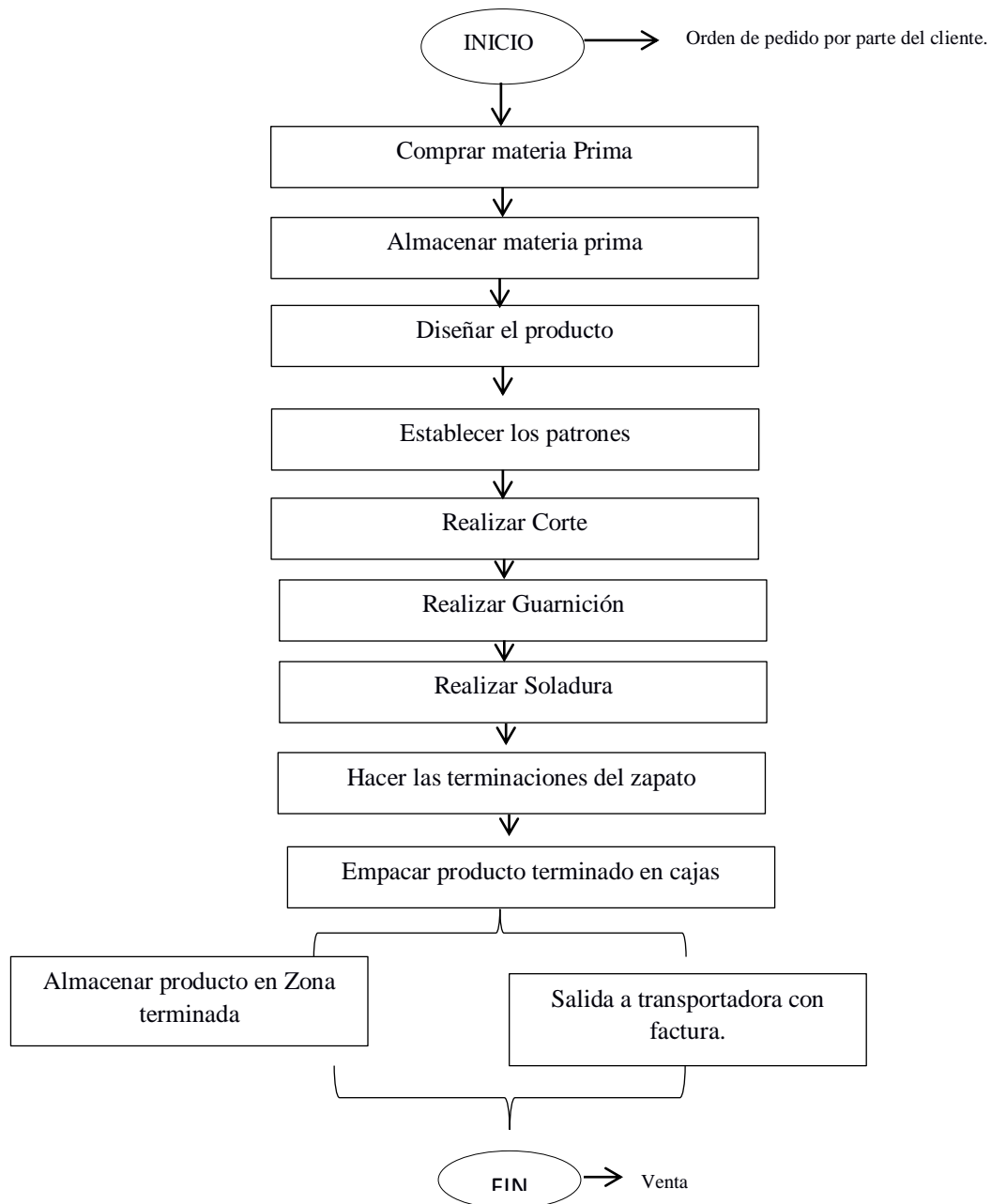
PROCESO	TIEMPO ESTÁNDAR (min)
Alistamiento de material	11,76
Corte	212,05
Desvastadora	119,59
Guarnición	292,84
Emplantillado	144,8
Performadora	37,13
Montaje	140,47
Sofrion	179,42
Pulidora	13,54
Pegar Suela	142,03
Terminación	79,67
Control de Calidad	16,48
Empaque	5,62
TOTAL DE TIEMPO ESTANDAR	1395,4
	23 horas, 15 min, 24 seg

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Diagrama de Flujo de procesos

Ilustración 10. Flujo de Procesos

METODOS Y ANALISIS



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4. Estudio de Mercado

4.1 Investigación de mercado

Teniendo en cuenta que a nivel nacional la economía del país afecta el sector manufacturero y por ende la industria del calzado, de acuerdo con lo anterior la empresa manufacturas DISSAN SAS, evidencia una disminución considerable en sus ventas, esto conlleva a la empresa a buscar otros mercados para incursionar sus productos, dentro de esas posibilidades encontramos una industria muy bien posicionada en el mercado peruano, se trata de Industrias MANISOL S.A. que a la fecha es considerada la número uno en ventas al interior del país. Cuenta alrededor de 180 puntos de venta en todo el estado peruano, algunos ubicados en los más reconocidos centros comerciales de Lima, en los cuales comercializan marcas diferentes. INDUSTRIAS MANISOL S.A – BATA; es una empresa Checoslovaca fundada por tres hermanos en 1894. A lo largo de la historia la empresa se ha ido posesionando en el mercado mundial por su calidad e innovación. Se tiene estimado que a la fecha la empresa Bata tiene cerca de 5 mil localidades. Desde sus inicios hace casi 119 años, Bata se ha convertido en una empresa global que ofrece calzado a la moda y a un precio asequible a los miembros de una familia⁵ (BATA, 2019).

De acuerdo con lo anterior se han establecido negociaciones anteriores con Bata, por la cual diseñamos, producimos y vendemos diferentes estilos de acuerdo a los estándares de calidad solicitados y la tendencia en el momento.

Así mismo por su reconocimiento mundial y su buen posicionamiento en el mercado peruano queremos realizar mayores negociaciones con Bata, en los establecimientos peruanos ya que según informaciones obtenidas por estudios se determinó que aparte del consumo de zapatilla deportiva ocupando el primer lugar, el consumo de botines está ubicado en el cuarto lugar con un valor promedio de \$46,15 dólares.

⁵ Almacenes BATA. 2019

4.2 Análisis de la Demanda-Social, Demográfica, Económica y Cultural

La población proyectada hacia el 2020 es de 32.824 y con una variación promedio anual del 0.95% (318,0), al 2025 de 34.412.

Perú es una de las economías más informales y reemplaza las oportunidades que debería proveer el estado, por lo tanto, llevan a que sus relaciones económico sociales sean de corto plazo sin proyecciones futuras., esto limita su capacidad de crecimiento.

Los canales informales de producción y comercialización están abriendo fuentes de ingresos para amortiguar la pobreza y en éstos momentos se encuentra en una bonanza macroeconómica. Por un lado, existe en Perú grandes empresas u oligopolios que manejan la economía productiva, las importaciones y las exportaciones, y por otro lado un gran sector de informalidad que abarca gran parte de la población y con un alto nivel de competencia.

Existe un importante vínculo sectorial formal-informal, en el cual el sector formal traslada encadenamientos y arrastra al sector informal, así el boom de exportación es capturado por el sector formal y éste a su vez demanda servicios de la economía informal y por otra entrega productos para que sean comercializados por la economía informal al por mayor y al por menor desencadenando la disminución de la pobreza.

La cultura peruana es diversificada, son ejemplo de familia, de servicio, y su gastronomía es muy variada, goza de 47 lenguas oficiales y comunidades tan variadas como la indígena, Asiática o descendiente. El español es el idioma oficial de Perú y lo habla el 84% de la población⁶ (*Perú, 2019*).

4.3 Nicho de mercado

Una de las empresas que más presencia tiene en calzado retail es Bata que cuenta con 180 locales, concentrados principalmente en Lima, luego callao, Arequipa, etc. Y continúan marcas peruanas como Pasarella y Platanitos con 79 y 71 tiendas respectivamente. La industria de calzado en Perú es un sector relevante para la economía

⁶ Plataforma digital única del Estado Peruano, GOB.PE. 2019

por su participación y generación de empleos, las más importantes dedicadas a la fabricación del calzado, suman aproximadamente 4.500 de las cuales el 20% son formales y el 80% informales. Para Manufacturas Dissan SAS resulta muy conveniente los almacenes de Bata concentrados en Lima; también depende del mismo cliente el lugar donde requiera el producto.

4.4 Determinación del Precio

Tabla 3. Determinación del Precio

	Anual	Mes
Material directo	\$ 904.880.441	\$ 75.406.703
Mano de obra directa	\$ 485.105.840	\$ 40.425.487
Gastos de fabricacion	\$ 91.621.333	\$ 7.635.111
Gastos de administracion	\$ 91.621.333	\$ 7.635.111
Gastos de comercializacion	\$ 95.604.000	\$ 7.967.000
Costos Unitarios		
Material directo	\$ 31.419	
Mano de obra directa	\$ 16.844	
Gastos de fabricacion	\$ 3.181	
Gastos de administracion	\$ 3.181	
Gastos de comercializacion	\$ 3.320	
Valor Unitario	\$ 57.946	

Fuente: Elaboración propia

4.5 Pronostico De Ventas

Tabla 4. Pronostico de Ventas

CONCEPTO VALOR	2019	2020	2021	2022	2023
Botas	567.000.000	623.700.000	686.070.000	754.677.000	830.144.700
Botines	907.200.000	997.920.000	1.097.712.000	1.207.483.200	1.328.231.520
TOTALES	1.474.200.000	1.474.200.000	1.474.200.000	1.474.200.000	1.474.200.000
CONCEPTO CANTIDAD ANUAL	2019	2020	2021	2022	2023
Botas	5400	5940	6534	7187	7906
Botines	10800	11880	13068	14375	15812
TOTALES	16200	17820	19602	21562	23718

Fuente: Elaboración propia

Se determina que la empresa Dissan S.A.S realizará la exportación de 16200 pares de botas y botines durante el primer año y determina que tendrá un crecimiento del 10% anual en las ventas, llegando a 23718 pares para el quinto año de exportación.

4.5.1 Estrategias De Distribución

Según la Cámara de Comercio de Colombia el paso a paso de la exportación consiste en los siguientes documentos y procedimientos al interior del país para la salida de los productos, ante las autoridades competentes⁷;

1. Registro de la cámara de comercio y obtención del NIT.
2. Inscripción en el registro único tributario – RUT
3. Solicitud de certificaciones y Vistos Buenos
4. Tramites en MinComercio. Solicitud de certificado de origen. Forma 02
5. Solicitud de autorización de embarque de la mercancía
6. Autorización de embarque y DEX
7. Diligenciamiento de la declaración de cambio
8. Solicitud devolución de IVA

Y exportador ante su empresa;

1. Estudio de mercado
2. Costeo del producto para exportación
3. Envío de la cotización internacional
4. Aceptación de la cotización internacional
5. Preparación del producto a exportar
6. Remisión de la factura
7. Contratación del transporte
8. Envío de la mercancía
9. Recepción de las divisas

⁷ PPT- Cómo Exportar En Colombia – Cámara de Comercio de Bogotá

Después de realizar todos los requisitos mencionados anteriormente se procede a tener listo los siguientes documentos los cuales se tiene que conservar durante cinco años posteriores a la exportación:

1. Contrato de compra y venta internacional
2. Factura comercial
3. DEX
4. Certificado de origen
5. Certificado sanitario y/o V°B°
6. Documento de transporte o embarque
7. Lista de empaque
8. Declaración de cambio

Después de tener tanto la documentación como los procedimientos, se debe de tener la factura comercial, diligenciar el formulario único de comercio exterior (FUCE), en el cual se diligencia los datos de la empresa y el producto a exportar, diligenciamiento de la Guía Aérea, documento de embarque, finalizados estos documentos se procede hacer la contratación del Agente Aduanal (antes SIA) el cual está autorizado para gestionar cualquier procedimiento de exportación donde el monto sea superior a los USD 10.000.

Una vez realizada la exportación el cliente, procederá a realizar la distribución de acuerdo a su necesidad, así mismo se realizar el pago de acuerdo a lo pactado en la promesa de compra venta inicial firmada por las dos partes.

4.5.2 Estrategias De promoción

La estrategia más importante para llegar a ALMACENES BATA es la participación en la Feria del Cuero y Marroquinería “International Leather Show”. En Colombia. Ruedas de negocio programadas por “Procolombia” y visita a Lima la Capital de Perú.

El primer acercamiento es la presentación de un catálogo de manera virtual, ofreciendo la nueva colección y tendencias que se adapten también a la moda del País en mención.

Una vez conocen el catálogo, está la participación en la feria de Colombia que es en agosto 2019, en éste evento recibimos la visita de “Bata” Perú presentando la colección, y recibiendo los desarrollos que ellos solicitan.

Al mismo tiempo se agenda en Rueda de negocios programada por Procolombia; donde todos los posibles proveedores nos acercamos para competir con los desarrollos propuestos.

En caso de no resultar positiva se realiza la visita al país con un estudio previo del cliente y su mercado.

4.5.3 Publicidad. Marketing Mix

Ilustración 11. Marketing Mix



Fuente: Elaboración propia

4.5.4 Publicidad. De Fidelización

- Desarrollo de productos innovadores según requerimientos del cliente

- Ofertas especiales en algunos meses del año
- Valor agregado en el producto (Tapas, cordones, productos de limpieza)
- Excelente servicio al cliente
- Servicios especiales que requiere el cliente dentro de sus productos

Capítulo 5. Estudio Financiero

La operación del proyecto se estima para iniciar en el año 2019, con una proyección inicial de cinco años, finalizando en el año 2023. Sin embargo, es preciso indicar que la elaboración del proyecto inicia en el año 2018 y culmina en el primer semestre de 2019, para iniciar operación el segundo semestre de 2019.

5.1 Inversiones del Proyecto

La inversión del proyecto se presenta a continuación, incluye los Activos fijos, los Gastos preoperativos.

Tabla 5. Inversión del Proyecto

AÑO 2019	
ACTIVOS	SUBTOTAL
Activo Corriente	
+ Efectivo	126.352.887
Total Activo Corriente	126.352.887
Activo Fijo	
+ Equipo de oficina	21.180.000
+ Maquinaria y equipo	7.760.000
- Depreciación acumulada	
Total Activo Fijo	28.940.000
Otros Activos	
+ Gastos preoperativos	5.500.000
- Amortizac. acumulada	
Total Otros Activos	5.500.000
TOTAL ACTIVOS	160.792.887

Fuente: Elaboración propia

Los valores, incluidos en esta tabla, hacen referencia a los activos, activos fijos que surgen del estudio técnico, donde se determina las necesidades de máquinas que se requiere

para la elaboración del producto final, al igual que se determinan los gastos operativos que genera la fabricación del producto.

5.2 Ingresos

Los ingresos se determinan a través del estudio de mercado, donde se identifica un valor por cada línea de producto, así mismo se determina el incremento anual, el cual se proyecta el 10% para cada año durante la ejecución del proyecto.

Tabla 6. Ingresos

CONCEPTO VALOR	2019	2020	2021	2022	2023
Botas	567.000.000	623.700.000	686.070.000	754.677.000	830.144.700
Botines	907.200.000	997.920.000	1.097.712.000	1.207.483.200	1.328.231.520
TOTALES	1.474.200.000	1.621.620.000	1.783.782.000	1.962.160.200	2.158.376.220

Fuente: Elaboración propia

Los ingresos son de \$ 1.474.200.000 equivalentes a las ventas presupuestadas para el primer año, logrando ajustar la capacidad instalada de la empresa.

5.3 Costos de la Operación

Para los costos operacionales, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 7. Costos de Operación

CARGOS	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	PRESTACIONES Y PARAFISCALES	SUBTOTAL
Gerente	5.180.000	62.160.000	29.115.744	91.275.744
Contador	4.000.000	48.000.000	22.483.200	70.483.200
Guarnecedor	3.600.000	43.200.000	20.234.880	63.434.880
Solador Terminador	4.200.000	50.400.000	23.607.360	74.007.360
Secretaria	925.148	11.101.776	5.200.072	16.301.848
Auxiliar de bodega	2.775.444	33.305.328	15.600.216	48.905.544
Comercial	3.000.000	36.000.000	16.862.400	52.862.400
TOTALES	23.680.592	284.167.104	133.103.872	417.270.976

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo se determinan parafiscales como EPS, Pensión, ARL, Caja de Compensación Familiar, Prima, Cesantía, Vacaciones, Intereses. Cesantía.

5.4 Financiación de Crédito

El valor del Crédito bancario, es de \$ 48.237.866 m/cte, con una tasa de interés anual del 26%, por un periodo de 10 semestres. A continuación, se indica la forma de pago con cuotas fijas, incluyendo el interés y la amortización de capital realizada en cada pago.

Tabla 8. Financiación de Crédito

AÑO	VALOR CUOTAS	INTERESES	AMORTIZADO	SALDO
2018				48.237.866
2019 - I	-8.889.735	6.270.923	-2.618.812	45.619.054
2019 - II	-8.889.735	5.930.477	-2.959.258	42.659.796
2020 - I	-8.889.735	5.545.773	-3.343.961	39.315.834
2020 - II	-8.889.735	5.111.058	-3.778.676	35.537.158
2021 - I	-8.889.735	4.619.831	-4.269.904	31.267.254
2021 - II	-8.889.735	4.064.743	-4.824.992	26.442.262
2022 - I	-8.889.735	3.437.494	-5.452.241	20.990.021
2022 - II	-8.889.735	2.728.703	-6.161.032	14.828.989
2023 - I	-8.889.735	1.927.769	-6.961.966	7.867.022
2023 - II	-8.889.735	1.022.713	-7.867.022	0

Fuente: Elaboración propia

5.5 Proyección de Estados de Resultados

Se determina la proyección de estados de resultados de la siguiente manera:

Tabla 9. Proyección de Resultados

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1.474.200.000	1.621.620.000	1.783.782.000	1.962.160.200	2.158.376.220
Costo de ventas	- 1.024.862.309	- 1.102.769.213	- 1.187.232.461	- 1.277.009.490	- 1.376.413.366
Utilidad Bruta	449.337.691	518.850.787	596.549.539	685.150.710	781.962.854
Gastos financieros	- 12.201.400	- 10.656.832	- 8.684.574	- 6.166.197	- 2.950.481
Utilidad antes de Impuesto	437.136.292	508.193.956	587.864.966	678.984.513	779.012.372
Impuesto de Renta	- 144.254.976	- 167.704.005	- 193.995.439	- 224.064.889	- 257.074.083
Utilidad Neta	292.881.315	340.489.950	393.869.527	454.919.624	521.938.289

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

5.6 Evaluación Financiera

Tabla 10. Evaluación Financiera

CONCEPTO	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad Neta	292.881.315	340.489.950	393.869.527	454.919.624	521.938.289
+ Depreciación	5.788.000	5.788.000	5.788.000	5.788.000	5.788.000
+ Amort. Diferidos	1.833.333	1.833.333	1.833.333	-	-
Flujo Neto Operación	300.502.649	348.111.284	401.490.860	460.707.624	527.726.289

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

5.6.1 Valor Presente Neto

Tabla 11. Valor Presente Neto

VALOR PRESENTE NETO		
Tasa de captación del mercado =		5%
Tasa de colocación del mercado =		24%
Tasa de oportunidad =		15%
Valor Presente de Egresos =	-	112.555.021
Valor Presente de Ingresos =		\$1.300.973.562,35
Valor Presente Neto =		1.188.418.541

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

5.6.2 Tasa Interna de Retorno

Tabla 12. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO	
TIR =	277%

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

5.6.3 Relación Costo / Beneficio

Tabla 13. Relación Costo / Beneficio

RELACION COSTO/BENEFICIO	
B/C=	11

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

5.6.4 Periodo de Recuperación de la Inversión

Tabla 14. Periodo de Recuperación de la Inversión

Año	2019	2020	2021	2022	2023
No. Periodo	0	1	2	3	4
Flujo Neto del Proyecto	- 112.555.021	294.924.578	340.988.646	392.395.964	449.094.351
Flujo Acumulado	- 112.555.021	128.202.412	358.360.035	582.109.778	810.306.898

Fuente: Elaboración propia

Falta analisis

Capítulo 6. Análisis Global de Resultados

Una vez culminada la investigación, vemos que existe una amplia posibilidad de crecimiento y expansión de la empresa Manufacturas Dissan SAS, hacia el mercado peruano, en razón a que ya cuenta con una amplia capacidad para ocupar las exigencias de la vanguardia de la moda y por ende el cliente Bata, por su trayectoria y la calidad empleada y diversidad de productos. El mercado peruano se destaca por su interés y su apertura a las nuevas tendencias del mercado en el uso de calzado formal. Esto obedece a que la mayor parte de la población calza deportivo y el 20% de sus fabricantes se concentra en éste tipo de calzado. Lo anterior es llamativo para Colombia ya que se abre una oportunidad de negocio y financieramente si observamos hacia atrás el comportamiento de “Bata” frente a sus pedidos por almacén es aproximadamente de 4 series por almacén de forma mensual, si miramos la producción para ocupar la capacidad restante requerida de 2400 pares mensuales, esto nos daría aproximadamente 13 pares por almacén, lo que indica que si es viable por la cantidad de almacenes que BATA tiene en el interior de éste país (180).

En éste caso el punto de equilibrio sería a partir del 4to. Año y la rentabilidad esperada es de \$

Recomendaciones

Aprovechar las fortalezas que tiene la empresa, como su gran trayectoria en el mercado, conocimiento del producto y la tecnología adquirida a lo largo del tiempo, con el fin de lograr mayor participación. Así como la experiencia adquirida en las exportaciones de años anteriores hacia Ecuador, Venezuela y Chile.

Igualmente se recomienda a la Empresa Manufacturas Dissan SAS, aprovechar el conocimiento que tiene del cliente Bata, acerca del comportamiento que tiene de compra y el desarrollo de sus negociaciones con el fin de visionar las estrategias que podría aplicar para llegar al mercado peruano.

Rediseñar las áreas de trabajo ofreciendo mayor espacio de acomodación a los empleados, en aras de una mayor productividad y el espacio para el volumen de las mercancías que se irían a fabricar, evitando el daño de la misma y salvaguardando las mercancías.

Involucrar a todos los empleados en la Planeación Estratégica realizando el seguimiento de cada una de las metas y objetivos propuestos, en un ambiente de trabajo óptimo.

Referencias

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, e. C. (05 de 06 de 2019). *ACICAM*. Obtenido de <https://acicam.org/>: <https://acicam.org>

BATA, I. M. (10 de 06 de 2019). *Almacenes BATA*. Obtenido de Almacenes BATA: <https://www.bata.com.co/tiendas>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, D. (10 de 06 de 2019). *DANE*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-mensual-manufacturera-con-enfoque-territorial-emmet>

Desarrollo, B. I. (10 de 06 de 2019). *BID*. Obtenido de BID: <https://www.iadb.org/es>

Dirección de impuestos y aduanas Nacionales de Colombia. (s.f.). *Muisca*. Recuperado el 02 de Agosto de 2018, de <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>

ICEX. (10 de 06 de 2019). *ICEX España Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de ICEX España Exportaciones e Inversiones: <https://www.icex.es/icex/es/index.html>

Perú, G. d. (10 de 06 de 2019). *Plataforma digital única del Estado Peruano*. Obtenido de GOB.PE: <https://www.gob.pe/>

Procolombia. (2018). *PERÚ - CALZADO E INSUMOS PARA CALZADO*. Bogotá.

